

IAQ-Report

Aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Institut Arbeit und Qualifikation

Claudia Niewerth und Gernot Mühge

**Abteilungen zur
internen Personalvermittlung:**

**Effektive Beschäftigungssicherung und
Herausforderung für das Personalmanagement**

**2012
02**

Auf den Punkt...

- Abteilungen zur internen Personalvermittlung sind ein in der Arbeitsmarkt und Personalpolitik unterschätztes, aber weit verbreitetes und effektives Instrument im Stellenabbau.
- Die größte Herausforderung für Personalvermittlungsabteilungen ist die systematische Benachteiligung ihrer Teilnehmer in internen Einstellungsentscheidungen – das so genannte Basisdilemma der internen Vermittlung.
- Expertengespräche und Fallstudien zeigen, dass die Bewältigung des Basisdilemmas und die Effektivität der internen Arbeitsvermittlung von den allokativen und autoritativen Ressourcen der Personalvermittlungsabteilung abhängen.
- Auch die quantitativen Daten des IAQ belegen, dass Personalvermittlungsabteilungen umso effektiver sind, je mehr sie auf dezentrale Entscheidungen über Einstellung und Personalabbau Einfluss nehmen können.

Einleitung und Ziel des Reports

In der jüngsten Aufschwungphase nach der Wirtschafts- und Finanzkrise und der damit verbundenen Entlastung des Arbeitsmarkts sind Restrukturierungen und größere Personalabbaufälle weitgehend aus der öffentlichen Wahrnehmung verschwunden. Erst in den vergangenen Monaten haben einzelne Unternehmenskrisen erneut die Aufmerksamkeit erregt und das Thema zurück in die Medien gebracht. Aktuelle Beispiele wie die Standortschließungen von E.on-Energie, der Verkauf und die drohende Schließung der ThyssenKrupp-Edelstahlstandorte Bochum und Krefeld oder die Standortschließungen des Netzwerkausrüsters Nokia Siemens Networks demonstrieren, dass der Strukturwandel fortschreitet – und mit Personalabbaufällen seine Schattenseite zeigt.

In der wieder belebten Diskussion zur Bewältigung von Unternehmens- und Wirtschaftskrisen bleiben die Möglichkeiten der internen Vermittlung von Personal zur Bewältigung des Stellenabbaus weitgehend ausgeblendet – zu Unrecht, wie der vorliegende IAQ-Report zeigen möchte. Er thematisiert die Vermittlung von Beschäftigten, die ihre Stelle verlieren, auf offene Stellen des desselben Unternehmens, also innerhalb des internen Arbeitsmarkts. Die organisatorische Grundlage dieser Strategie der internen Flexibilisierung im Stellenabbau bilden *Abteilungen zur internen Personalvermittlung*, die, spiegelbildlich zur Agentur für Arbeit auf dem externen Arbeitsmarkt, Versetzungen und berufliche Mobilität innerhalb des Unternehmens fördern. Wenn Beschäftigte in einem Unternehmen ihre Stelle verlieren, das über eine Personalvermittlungsabteilung (PVA) verfügt, nimmt sich diese ihrer an: Die betroffenen Beschäftigten bleiben im Unternehmen und werden Teilnehmer der PVA. Mit verschiedenen arbeitsmarktpolitischen Mitteln – im Zentrum stehen Beratung, Qualifizierung, Anbahnung von Praktika im internen Arbeitsmarkt sowie Entgeltzuschüsse – unterstützt die PVA den Übergang ihrer Teilnehmer zu einer neuen Stelle im internen Arbeitsmarkt.

Es gibt nur wenige Personalvermittlungsabteilungen, die allgemein bekannt sind; mediale Präsenz besitzen lediglich Vivento der Deutschen Telekom und die DB JobService GmbH der Deutschen Bahn. Der vorliegende IAQ-Report wird zeigen, dass Abteilungen zur internen Personalvermittlung weit über diese Beispiele hinaus verbreitet sind: Sie sind ein etabliertes und in der Mehrzahl der Fälle ein sozialverträgliches Instrument im Stellenabbau. Ziel des IAQ-Reports ist daher *erstens*, Praktikern in Unternehmen und Verwaltungen sowie der interessierten Fachöffentlichkeit einen Überblick über die Verbreitung und Struktur von Personalvermittlungsabteilungen zu geben. Auf der Grundlage von Unternehmensbefragungen skizziert der IAQ-Report die zentralen Merkmale von PVA, ihre Verteilung nach Branchen und Unternehmensgrößen, die Gründungsdynamik sowie ihre Zielgruppen und Teilnehmerzahlen.¹

¹ Die Daten wurden im Rahmen des Forschungsprojekts „bops - Beruflichkeit, Organisation- und Personalentwicklung im Spannungsfeld zwischen Restrukturierung und Kompetenzsicherung“ erhoben. Das Verbundprojekt wird vom BMBF unter dem Förderkennzeichen 01FH09016 im Rahmen des Förderschwerpunkts „Stabilität und Flexibilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ gefördert. Weitere Informationen unter www.bops-projekt.de

Zweitens zeigt der IAQ-Report auf Basis von qualitativen und quantitativen Daten, dass die interne Personalvermittlung eine anspruchsvolle Aufgabe aus Sicht des Unternehmens und seines Personalmanagements ist: PVA sind mit der systematischen Benachteiligung ihrer Teilnehmer in Einstellungsentscheidungen, dem so genannten „Basisdilemma der internen Arbeitsvermittlung“ konfrontiert (Kirsch / Mühge 2010; Mühge 2011). Der IAQ-Report zeigt die Ergebnisse von qualitativen Fallstudien und Experteninterviews, aus denen Rahmenbedingungen und Kriterien hervorgehen, unter denen PVA das Basisdilemma bewältigen können. Diese qualitativen Befunde wurden in einem weiteren Schritt mit quantitativen Befragungsdaten untersucht und validiert.

Struktur und Verbreitung von PVA

Im ersten Teil des IAQ-Reports steht die quantitative Erhebung zu Personalvermittlungsabteilungen im Mittelpunkt. In den Blick genommen werden die zentralen Strukturmerkmale der internen Personalvermittlung, wozu in erster Linie Größe, Struktur, Organisationsform, Branche und Betreuungsdichte gehören. Die Grundlage bildet eine telefonische Befragung, die sich an die Leitungen von Personalvermittlungsabteilungen gerichtet hat.

Die Existenz einer PVA hängt von der Größe des Unternehmen bzw. der Verwaltung ab, erst ab einer Größe von 1.000 Beschäftigten wird die Etablierung einer derartigen Abteilung wahrscheinlich (Kirsch / Mühge 2010). Vor diesem Hintergrund ist eine Gesamterhebung über deutsche Großunternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten durchgeführt worden. Als Erhebungsmethode wurde die CATI-Befragung ausgewählt, da diese Erhebungsform mittels Telefoninterviews mehrere Vorteile gegenüber dem „klassischen“ schriftlichen Fragebogen oder einer Online-Befragung aufweist – zentrales Argument allerdings war das Bestreben einer hohen Ausschöpfung des Adressbestandes durch die Möglichkeit der Nachfassung und Terminierung von Interviews, was gerade bei den zu erreichenden Interviewpartnern aus den Unternehmen und Verwaltungen sinnvoll war. Aus einem Adressenbestand von Unternehmen und Verwaltungen mit einer Größe ab 1.000 Beschäftigten mit einem Gesamtstichprobenumfang von 1.788 Adressen konnten im Rahmen der telefonischen Erhebung zwischen April und Juli 2011 insgesamt 87 Interviews geführt werden: 42 mit Leitungen der Personalvermittlungsabteilungen und 45 Interviews mit Betriebs- oder Personalräten. Für beide Zielgruppen wurde ein eigenständiger Fragebogen entwickelt, um jeweils spezifische Sachverhalte zur PVA aus der Perspektive der Zielgruppe in den Blick nehmen zu können. Durch die Zusammenfassung beider Befragungen liegen von 64 Unternehmen mit einer Personalvermittlungsabteilung Angaben zu den Strukturmerkmalen vor.

Über die tatsächliche Anzahl von PVA in Deutschland und damit über die eigentliche Grundgesamtheit des Projekts gab es lediglich Vermutungen, die vor allem auf der Literaturrecherche und maßgeblich auf den Vorarbeiten im WEGA-Projekt beruhten (Kirsch / Mühge 2010).

Bei einem bereinigten Bruttoergebnis von 767 Befragungen, bei denen 703 Teilnehmer aussagten, das Unternehmen bzw. die Verwaltung verfüge nicht über eine derartige Stelle oder Abteilung, kann von einem Verbreitungsgrad von Personalvermittlungsabteilungen bei Unternehmen und Verwaltung mit über 1.000 Beschäftigten von 8,3% (n=64 von 767) ausgegangen werden.

Strukturmerkmale von Unternehmen mit Personalvermittlungsabteilungen

Zunächst sollen an dieser Stelle jene Unternehmen und Verwaltungen näher charakterisiert werden, die über eine Personalvermittlungsabteilung verfügen. 54,7% (n=35) sind privatwirtschaftliche Unternehmen, 45,3% (n=29) sind Organisationen der öffentlichen Verwaltung oder der öffentlichen Wirtschaft. Die Verteilung von PVA auf Wirtschaftsbereiche ergibt folgendes Bild: Im öffentlichen Sektor sind PVA sowohl in Länder- als auch Kommunalverwaltungen (n=3, n=13) stark verbreitet, ferner in Universitäten (n=5) und Universitätskliniken (n=11). PVA sind zudem im Sektor der Energieversorger zu finden (n=3). In privatwirtschaftlichen Organisationen insgesamt hat der Anteil an PVA zwar zugenommen (vgl. Kirsch / Mühge 2010), ihr Verbreitungsgrad ist allerdings nicht stark ausgeprägt. In unseren Daten liegt ein Schwerpunkt im Bankenbereich: 5 der 29 privatwirtschaftlichen Unternehmen mit einer PVA sind Banken oder Sparkassen; die übrigen Unternehmen stammen aus den verschiedensten Teilbranchen (Produktion, Tourismus, Verkehr, Handel, Verlagswesen) und lassen keine weiteren inhaltlichen Überschneidungen erkennen.

Die Daten zur Größenstruktur zeigen ein klares Ergebnis. Abteilungen zur internen Personalvermittlung sind ein Instrument, das vor allem von Großunternehmen und -verwaltungen genutzt wird. In der Befragung wurde dabei die Größe allein auf den Geltungsbereich der PVA bezogen. Das Größenspektrum der Unternehmen, die über eine Personalvermittlungsabteilung verfügen, beginnt bei ca. 1.000 Beschäftigten (Kirsch / Mühge 2010). Insgesamt haben 61 der 64 befragten Unternehmen Auskunft über die Beschäftigtenanzahl gegeben; von diesen 61 haben fünf Unternehmen/Verwaltungen weniger als 1.000 Beschäftigte, drei der befragten Organisationen haben mehr als 50.000 Beschäftigte. Der größte Anteil (n=26) sind Unternehmen/Verwaltungen in der Klasse zwischen 1.000 bis 5.000 Beschäftigten, weitere 13 sind in der Klasse „5000 bis unter 10.000 Beschäftigte“ und insgesamt 17 Einheiten haben eine Mitarbeiteranzahl von 10.000 Beschäftigten oder mehr. Der Median liegt bei 5.000 Beschäftigten (Kirsch / Mühge (2010): Median 7.800) und das arithmetische Mittel bei rund 17.000 (Kirsch / Mühge 2010: 39.000). Der Vergleich der Ergebnisse aus 2007/2010 macht deutlich, dass die Verbreitung von Personalvermittlungsabteilungen nicht länger auf Konzerne und die Größten unter den Großunternehmen beschränkt ist, sondern dass dieses Instrument in den vergangenen Jahren auch Einzug in die „kleineren“ Größenklassen von Unternehmen und Verwaltungen gehalten hat.

Laut Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit waren im Jahr 2007 3.528.406 Beschäftigte in Unternehmen mit 1.000 und mehr Beschäftigten in Deutschland tätig.

Den Rückgang an Beschäftigten in dieser Unternehmensgrößenklasse fortschreibend, der seit 1999 nachzuweisen ist, repräsentieren die in dieser Erhebung erfassten 780.000 Mitarbeiter annähernd ein Viertel aller Beschäftigten in dieser Unternehmensgrößenklasse. Dies bedeutet, dass zwar in nur 8,3% aller Unternehmen und Verwaltungen mit einer Größe von über 1.000 Beschäftigten Personalvermittlungsabteilungen vorkommen, diese beschäftigten allerdings rund 25% aller Mitarbeiter in dieser Unternehmensgrößenklasse, die demzufolge in den Einzugsbereich einer Personalvermittlungsabteilung gehören.

Strukturmerkmale von Personalvermittlungsabteilungen

Obwohl es sich bei Personalvermittlungsabteilungen um ein verhältnismäßig junges Phänomen handelt, zeigt sich eine deutliche Aufwärtsdynamik in ihrer Verbreitung. Waren PVA-Gründungen in den 1980er und 1990er Jahren eher vereinzelt vorzufinden, stieg seit dem Jahr 2000 die Anzahl von Gründungen kontinuierlich an. Von den 42 PVA-Gründungen fanden 7 vor dem Jahr 2000 statt, alle weiteren 35 PVA gründeten sich nach dem Jahrtausendwechsel, davon mehr als ein Drittel ab dem Jahr 2007.

Die Reichweite der PVA in den Organisationen ist verschieden: In etwa zwei Drittel der Unternehmen und Verwaltungen fallen alle Beschäftigten in den Zuständigkeitsbereich der PVA, im verbleibenden Drittel beziehen sich die Aktivitäten auf einen Teil des Unternehmens/der Verwaltung oder nur auf bestimmte Beschäftigtengruppen. Dies korrespondiert auch mit den vorgefundenen Abteilungsgrößen nach Stammbeschäftigten, denn in rund 50% der Fälle sind in der PVA mehr als vier Stellen angesiedelt – in 25% davon sogar mehr als zehn. Es handelt sich also bei den PVA um Abteilungen, die auch von ihrer Beschäftigungsdimension keineswegs als randständig zu betrachten sind. Auf Ebene einzelner Beschäftigter (Köpfe) der PVA wird dieser Sachverhalt noch verstärkt: Handelt es sich bei knapp der Hälfte der Fälle (48,8%) um PVA, in denen ausschließlich Vollzeitstellen vorzufinden sind, besetzen über die Hälfte der Unternehmen und Verwaltungen auch Teilzeitstellen in ihrer PVA. So sind in rund 65% der PVA mehr als vier Personen beschäftigt, in über 31% der Fälle mehr als zehn Personen.

Im Durchschnitt hatte eine PVA zu Beginn 2010 – so die Ergebnisse der Befragung – 144 Teilnehmer, je nach aktueller Situation des Unternehmens/der Verwaltung schwankt dieser Wert von nur einem bis hin zu 709 Teilnehmern (Standardabweichung: 151 Teilnehmer). Der Anteil der Unternehmen/Verwaltungen, die weniger als zehn Mitarbeiter zum Stichtag 1. Januar 2010 betreuten, lag lediglich bei etwa 16%. Diese Daten zeigen, dass das Instrument der PVA nicht nur in seiner Verbreitung eine relevante Bedeutung hat, auch das Volumen an zu betreuenden Beschäftigten hat eine Größenordnung, die größere organisatorische Strukturen sowie eigenständige arbeitsmarktpolitische Konzepte und Ansätze erwarten lassen, die bisher nur unzureichend untersucht worden sind. Eine Besonderheit des Ansatzes von PVA, wenn man ihn mit Arbeitsmarktpolitik auf externen Arbeitsmärkten vergleicht, ist der Betreuungsschlüssel zwischen Beratern der PVA und ihren Teilnehmern.

Wenn man der Berechnung die Beschäftigten zu Grunde legt, die „unfreiwillig“ auf Grund von Stellenabbau Teilnehmer der PVA wurden, ergibt sich aus unseren Daten ein Betreuungsschlüssel von etwa 30 Teilnehmern pro Stammbeschäftigtenstelle. Als Vergleich: Die Selbstvorgabe zum Betreuungsschlüssel vom Verband der Träger des Beschäftigtentransfers ist eins zu 50 (BVTB 2007) und liegt damit deutlich unter dem Wert von PVA.

Abschließend ist noch von Bedeutung, welche Zielgruppen von der PVA betreut werden – welche Mitarbeiter werden in die PVA aufgenommen? Grundsätzlich lassen sich zwei Beschäftigtengruppen in den Personalvermittlungsabteilungen finden: die freiwilligen Wechsler, also Mitarbeiter, die auf eigenen Wunsch ihren Arbeitsplatz wechseln möchten, und die unfreiwilligen Wechsler. Zu dieser – deutlich größeren Gruppe – gehören Teilnehmer, deren Arbeitsplatz weggefallen ist, Mitarbeiter die gesundheitlich eingeschränkt oder Fälle des betrieblichen Eingliederungsmanagements sind; dazu können aber auch Auszubildende nach Berufsabschluss gehören, Berufsrückkehrer und -rückkehrerinnen oder auch Mitarbeiter mit befristeten Arbeitsverträgen, denen die Organisation den Eintritt in die PVA erlaubt. Von den Teilnehmern der PVA ist die größte Gruppe die derjenigen, deren Arbeitsplatz weggefallen ist (48,3%), gefolgt von den freiwilligen Wechslern (23,7%) und den gesundheitlich eingeschränkten Mitarbeitern (20,0%). Die übrigen Gruppen (Auszubildende nach Berufsabschluss, Berufsrückkehrer usw.) machen nur einen Anteil von etwa 8% aus.

Das Basisdilemma der internen Arbeitsvermittlung

Dezentralisierung, Vermarktlichung und Folgen für die Personalauswahl

Für die Arbeit von Personalvermittlungsabteilungen bildet das so genannte *Basisdilemma der internen Arbeitsvermittlung* eine zentrale Rahmenbedingung und Herausforderung. Das Basisdilemma bedeutet, dass Teilnehmer aus Personalvermittlungsabteilungen in den Besetzungen von offenen Stellen auf dem internen Arbeitsmarkt systematisch diskriminiert werden.

Zwei langfristige Trends in Unternehmen, Dezentralisierung und Vermarktlichung, liegen dem Basisdilemma der internen Arbeitsvermittlung zu Grunde.

- Die *Dezentralisierungstendenz* in der Personalpolitik (Oechsler 1997; Bahnmüller und Fisecker 2003) bedeutet, dass personalpolitische Kompetenzen von der Unternehmenszentrale in die Abteilungen oder Betriebe vor Ort – in die „Linie“ – verlagert wurden. Die Abteilungen vor Ort haben in Personalentscheidungen an Autonomie gewonnen und eine abteilungsbezogene, unabhängige Personalpolitik entwickeln können. Das Personalressort eines Unternehmens oder einer Verwaltung greift weniger in das operative (Personal-)Geschäft der Linienabteilungen ein, sondern beschränkt sich auf allgemeine Vorgaben und Querschnittsaufgaben.

- Eine hohe Autonomie in Personalfragen ist wiederum die Voraussetzung für den zweiten angesprochenen Trend, die Vermarktlichung in der Steuerung von Unternehmen und Verwaltungen (Voswinkel 2005; Krause und Köhler 2011). Vermarktlichung bedeutet, dass hierarchische Steuerungsmechanismen an Bedeutung verlieren zu Gunsten von marktorientierten, auf internen Wettbewerb setzenden Steuerungsinstrumenten wie z.B. Zielvereinbarungen, Budgetierungen, interne Leistungsbilanzen usw.

Unsere Fallstudien zeigen, dass die Tendenzen zur Dezentralisierung und Vermarktlichung zwei wichtige Konsequenzen für die interne Personalvermittlung haben. Erstens hat sich die Arbeits- und Kompetenzverteilung zwischen zentralem Personalressort, zu dem auch PVA zählen, und den dezentralen Linienabteilungen verändert. Die Möglichkeiten, seitens zentraler Einrichtungen steuernd auf dezentrale Personalentscheidungen Einfluss zu nehmen, sind geschwunden. Personalvermittlungsabteilungen können ihre Teilnehmer nicht auf offene Stellen des internen Arbeitsmarkts einsteuern, wenn diese sich im Wettbewerb mit anderen Kandidaten nicht behaupten können.

Zweitens wurden Stellenabbau und Stellenbesetzung im Zuge der Vermarktlichungstendenz stärker an Leistungs- und Produktivitätskriterien ausgerichtet. Die Leitung einer Linienabteilung in einem der Fallbetriebe beschreibt die aktuelle Situation wie folgt: „Durch die Budgetzuteilung ist es schärfer geworden, als es früher mal war [...]. Es ist so, dass wir in den letzten 18 Jahren die Leistung [der Abteilung] vervierfacht haben, von dem, was wir hier als Output haben. Dem gegenüber ist die Personaldecke drastisch geschrumpft“. Für eine Berücksichtigung nichtproduktiver, sozialer oder sonstiger übergeordneter Ziele bleibt in den Abteilungen immer weniger Spielraum: „Die Zeiten der Gemütlichkeit sind vorbei“, so beschreibt ein weiterer Abteilungsleiter aus einem Fallunternehmen das örtliche Personalmanagement.

Personalvermittlungsabteilungen stehen angesichts dieser Tendenzen vor einer schwierigen Aufgabe. Ihre Teilnehmer sind Beschäftigte, die tendenziell nach negativen Leistungskriterien im Stellenabbau ausgewählt worden sind. Das Vermittlungsziel sind offene Stellen des internen Arbeitsmarkts. Hier werden vom örtlichen Abteilungsmanagement umgekehrte, positive Leistungskriterien in Anschlag gebracht. Die Gegensätzlichkeit von jeweils eng an Produktivität und Leistung ausgerichteten Auswahlkriterien bei Stellenabbau und Stellenbesetzung begründet das Basisdilemma der internen Personalvermittlung.

Konsequenzen für die PVA

Die Fallstudien zeigen, dass aus dem Basisdilemma ein unternehmensinterner Interessenkonflikt zwischen den Führungskräften in (dezentralen) Linienabteilungen und den Vermittlern und Beratern der PVA folgt. Letztere versuchen, auf Auswahlkriterien Einfluss zu nehmen, um auf der einen Seite „gute“, leistungsfähige Teilnehmer im Stellenabbau zu gewinnen und, auf der anderen Seite, auch weniger produktive Teilnehmer auf offene Stellen des internen Arbeitsmarkts platzieren zu können.

Dementgegen streben die Abteilungsleitungen vor Ort danach, ihre Autonomie in Personalfragen zu wahren; sie verteidigen ihre Interessen gegen die Einflussnahme der PVA und versuchen ferner, in der Besetzung von offenen Stellen die Einstellung von Teilnehmern aus der PVA zu vermeiden. Damit führen die divergierenden Interessen zwischen PVA und den Abteilungsleitungen zu einem unternehmensinternem Machtspiel, innerhalb dessen die Personalauswahlprozesse Gegenstand mikropolitische Aushandlungsprozesse werden.

Vor diesem Hintergrund wurde in den Fallstudien das organisationsinterne Zusammenspiel zwischen Abteilungsleitungen in der Linie und PVA auf der Grundlage mikropolitische Ansätze (Crozier und Friedberg 1979; Ortmann / Becker 1995) untersucht. Die qualitativen Arbeiten beruhen auf der Ausgangsthese, dass die Effektivität der internen Arbeitsvermittlung angesichts des Basisdilemmas davon abhängt, inwiefern die PVA auf die Praxis der Personalauswahl und die ihr zugrunde liegenden Kriterien Einfluss nehmen kann. Aus dem Blickwinkel der Personalvermittlungsabteilung gelingt die interne Vermittlung von Beschäftigten leichter, wenn intraorganisationale Regeln bestehen, die das Leistungskriterium bei der Personalauswahl abschwächen. Die Vermittlung wird ferner von Ressourcen beeinflusst, mit denen die PVA ihre Teilnehmer auf offene Stellen steuern kann, wenn (vermeintlich) bessere Kandidaten vom internen oder externen Arbeitsmarkt mit ihnen konkurrieren.

Machtspiele um die PVA – die Ressourcen sind entscheidend!

Teilnehmer der PVA als „Lemons“

„Wenn der Personalabbau beginnt, dann beginnt die Luschenschieberei“ - so beschreibt der Betriebsrat eines Fallunternehmens eine gängige Sichtweise auf Stellenabbau und betroffene Beschäftigte. Die Wortwahl verdeutlicht, dass die Personalauswahl im Stellenabbau mit negativen Signaleffekten verbunden ist. Dieses Phänomen haben das Gibbons und Katz (1991) in ihrem Aufsatz „Layoffs and Lemons“ für den externen Arbeitsmarkt beschrieben. Ihre These ist, dass Beschäftigte, die im Stellenabbau ausgewählt worden sind, als „Lemons“ (zu Deutsch etwa: „Montagsautos“), als wenig leistungsfähig stigmatisiert sind. Durch die Entlassung haftet den betroffenen Beschäftigten ein negatives Signal an. Übertragen auf PVA und berufliche Mobilität im internen Arbeitsmarkt bedeutet die These, dass Vorgesetzte in Einstellungsentscheidungen die Rekrutierung von „Lemons“, von Teilnehmern aus PVA, ablehnend gegenüber stehen. „Der abgebende Betrieb will erst einmal seine Pappenheimer loswerden“, beschreibt ein Personalleiter seine Perspektive auf die Personalauswahl in einem Fallunternehmen.

Die qualitativen Befunde zeigen, dass der beschriebene „Lemons“-Effekt vor allem auf der symbolischen Ebene der Organisation eine Wirkung entfaltet. In der organisationalen Alltagskommunikation wird ein Zusammenhang zwischen Auswahlprozess und (vermeintlich) geringer Produktivität hergestellt.

Wenn von Teilnehmern der PVA die Rede ist, werden wiederkehrend diskreditierende Bezeichnungen genutzt. Die negative Typisierung von Teilnehmern der PVA ist, das zeigen die Fallstudien, innerhalb der Organisation unstrittig: Nicht nur die Abteilungsleiter, sondern auch das Management der PVA, deren Berater sowie Personal- und Betriebsräte sprechen von „Lemons“, das heißt konkret: von „Luschen“ oder „Fritzen“, wenn sie die PVA-Teilnehmer meinen, und tragen damit zur Stigmatisierung der Teilnehmer bei. „Lemons“ ist ein etabliertes (Alltags-)Sprachmuster in den Fallstudien der untersuchten Organisationen.

PVA-Management und deren Berater versuchen, den negativen Typisierungen des Stellenabbaus in der organisationalen Sprache entgegen zu wirken: „Ich bin strikt dagegen, von Beschäftigten als ‚Überhänge‘ zu reden, das schadet uns“, urteilt beispielsweise die Personalleitung eines Fallunternehmens. Aus diesem Grund werden in der offiziellen Sprachweise in der Regel die Teilnehmer als „Beschäftigte“ bezeichnet, ohne einen Unterschied zu machen zwischen Teilnehmern, die ihre Stelle verloren haben und den „Normalen“, den Beschäftigten auf Regelarbeitsplätzen. Der Wunsch nach einer neutralen Sprachregelung wird erschwert durch Teilnehmer mit Vermittlungshemmnissen, für die PVA-Management und Betriebsräte Schwierigkeiten haben, eine „objektive“ Sprachweise zu finden, die frei von negativen Bedeutungen ist.

Anders ist die Situation bei den Abteilungsleitern. Bei ihnen korrespondiert die verbale Stigmatisierung mit ihrem Eigeninteresse. Sie reden diskreditierend von den „Abgeschobenen“, von „Leuten, die alle loswerden und keiner haben will“. Die negativen Konnotationen schaffen die legitime Basis dafür, Teilnehmer aus PVA in Einstellungsentscheidungen nicht zu berücksichtigen. Es gelingt den Abteilungsleitern aufgrund des begrifflichen Vakuums, ihr interpretatives Schema in der organisationalen Alltagssprache zu etablieren. In der Regel wird die Bezeichnung als „Lemons“ von allen Akteuren des internen Arbeitsmarkts akzeptiert. PVA besitzen wenig Mittel, diese Form der Stigmatisierung ihrer Teilnehmer abzuschwächen.

Allerdings ist die Wirkung von negativen Zuschreibungen und der symbolischen Ebene insgesamt auf die Praxis der Personalauswahl begrenzt. Die Fallstudien zeigen, dass das konkrete Einstellungsverhalten von Personalverantwortlichen nicht allein durch die organisationale Sprache bestimmt wird. Ausschlaggebend ist vielmehr ein Wechselspiel zwischen der symbolischen Ordnung, den Regeln der Organisation sowie der Verteilung von Machtressourcen.

Die Ressourcen der PVA

Jenseits der symbolischen Ordnung haben Personalvermittlungsabteilungen weitreichende Möglichkeiten, die praktischen Wirkungen der Stigmatisierung auf das Einstellungsverhalten abzuschwächen. Diese Möglichkeiten resultieren aus Machtressourcen, aufgrund derer PVA effektiv Einfluss nehmen können auf die Einstellungsentscheidungen von Personalverantwortlichen. Was sich hinter den Ressourcen in der Praxis verbirgt, zeigt die unten stehende Aufzählung.

In ihr werden die Ressourcen der PVA aufgeteilt in autoritative Ressourcen, d.h. die Möglichkeit, relevante Bereiche der Organisation zu kontrollieren, sowie allokativen Ressourcen. Letztere versetzen die PVA in die Lage, ihre Interessen unter Nutzung von Produktionsfaktoren, von Geld, Gütern und Technik, durchzusetzen.

- Eine zentrale *autoritative Ressource* der PVA ist das Ausschreibungswesen, genauer: seine Kontrolle durch die PVA. Dazu gehört etwa die Pflicht der Abteilungsleiter, offene Stellen zunächst (ausschließlich) der PVA melden zu müssen, sowie das „Monopol“ über die Veröffentlichung interner und ggf. externer Ausschreibungen. Durch diese Ressource kann die PVA ihre Kandidaten bevorzugt über den internen Markt an offenen Stellen informieren, und sie kann gegenüber den Abteilungsleitern auf Zeit spielen, wenn ihre Teilnehmer als Kandidaten auf die offene Stelle nicht zum Zuge kommen.
- Eine weitere Ressource ist ein Einstellungsstopp oder eine Einschränkung der Rekrutierung vom externen Arbeitsmarkt. Dies entlastet zum einen den internen Arbeitsmarkt vom Wettbewerbsdruck, zum anderen gewinnt die PVA aus der Genehmigungskompetenz über Ausnahmetatbestände Verhandlungsspielräume gegenüber Abteilungsleitern.
- Ebenfalls hilfreich kann eine Regel sein, die besagt, dass Teilnehmer aus PVA in Einstellungsentscheidungen bevorzugt zu behandeln sind – diese Regel ist zwar für sich alleine nicht unbedingt durchsetzungsstark, kann aber im Zusammenspiel mit anderen Regeln die Verhandlungen mit den Abteilungen und die Vermittlungsarbeit der PVA unterstützen.
- Eine große Bedeutung hinsichtlich der Effektivität der Vermittlung kommt der Unterstützung der PVA durch die Unternehmens- bzw. Verwaltungsspitze zu. Sie sollte mehr oder weniger uneingeschränkt hinter der PVA stehen und in Konflikten die Position der PVA unterstützen.
- Eng mit dem vorherigen Punkt verbunden ist die Durchsetzungsstärke der Regeln und Normen, die zur PVA und zur internen Arbeitskräftemobilität aufgestellt worden sind. Sind die Regeln stark, oder sind Abteilungsleiter in der Lage, Stellenbesetzungen am Regelwerk und an der PVA vorbei vorzunehmen? In diesem Fall ist mit negativen Auswirkungen auf die Vermittlungseffektivität zu rechnen.
- Gleiches gilt für die Vergabe von Leiharbeit; auch diese Genehmigungskompetenz verschafft der PVA Einflussmöglichkeiten und Verhandlungsspielräume, wenn es um die Vermittlung ihrer Teilnehmer auf die offenen Stellen des internen Arbeitsmarkts geht.
- Die zentrale materielle, d.h. *allokative Ressource* der PVA ist Geld. Dieses Geld wird etwa für Qualifizierungen benötigt, um Teilnehmer im Strukturwandel des Unternehmens fit zu machen. In der Vermittlungsarbeit vieler PVA haben zudem Entgeltkostenzuschüsse eine größere Bedeutung. Die Teilnehmer können damit von ihren zukünftigen Abteilungen günstig eingearbeitet werden, da für bestimmte Zeiträume keine oder verminderte Lohnkosten das Abteilungsbudget belasten.

- Weitere allokativen Ressourcen sind Räumlichkeiten, oder besser, eine gute räumliche Situation insgesamt. Räumlichkeiten werden unmittelbar für die Beratungsarbeit mit den Teilnehmern benötigt, räumliche Lösungen sind aber auch dann notwendig, wenn die Vermittlung von Teilnehmern nicht unmittelbar gelingt. In diesem Fall benötigt die PVA Möglichkeiten, diese Teilnehmer räumlich unterzubringen und mit einer Arbeitsaufgabe zu versehen – eine für PVA nicht einfach zu lösende Aufgabe, wie die Fallstudien zeigen.
- Die letzte entscheidende allokativen Ressource ist Personal, das für die Vermittlungs- und Beratungsarbeit sowie für die Verwaltungsaufgaben der PVA benötigt wird.

Die Aufzählung gibt Ergebnisse, die wir aus Experteninterviews in Unternehmen und in Fallstudien in PVA gewonnen haben, in komprimierter Form wieder. Eine wichtige Fragestellung, die im Anschluss an die qualitativen Forschungsarbeiten stand, war, ob sich die qualitativen Befunde auch mit quantitativen Methoden bestätigen lassen. Dieser Fragestellung widmet sich das folgende Kapitel des IAQ-Reports.

Regeln und Ressourcen im Spiegel der Befragungen

Die qualitativen Ergebnisse haben gezeigt, dass die Arbeit einer Personalvermittlungsabteilung hoch voraussetzungsvoll ist und ihr Erfolg von verschiedenen Faktoren abhängt. Im Folgenden geht es um die Frage, inwiefern die qualitativen Befunde durch die Breiterhebung bestätigt werden können. Dazu wird der Hypothese nachgegangen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Effektivität von PVA und deren Ausstattung mit Machtressourcen besteht. Für das entsprechende quantitative Modell wurden die qualitativen Ergebnisse zu Regeln und Ressourcen in eine bestimmte Anzahl von Einflussvariablen überführt und deren Zusammenhang zur Ergebnisvariablen gemessen.

Als abhängige Variable dient die *Effektivität der Vermittlung*, die aufgrund der Befragungskonzeption nicht aus objektiven Daten über vermittelte Beschäftigte gewonnen wurde, sondern auf der subjektiven Einschätzung der Abteilungsleitungen zum Vermittlungserfolg beruht. Dem Management von PVA wurde in der Befragung die Frage gestellt, inwiefern „die Vermittlungsziele, die sich die interne Personalvermittlung gesetzt hat, [...] erreicht“ werden konnten. Hintergrund der ‚subjektiven‘ Messung der Effektivität bildet die Überlegung, dass die Arbeit von PVA von den jeweiligen Gegebenheiten des internen Arbeitsmarkts sowie der Dynamik der Restrukturierung des Gesamtunternehmens abhängt, so dass keine Vergleichbarkeit auf Basis standardisierter Vermittlungsraten gegeben ist. Die subjektive Einschätzung des erreichten Vermittlungsziels gestattet die Messung des relativen Erfolgs über alle betrachteten Organisationseinheiten hinweg, unabhängig von Größe, Dynamik oder wirtschaftlicher Situation des Unternehmens.

Als erklärende bzw. beeinflussende Variable wurde für das Modell ein Set aus 14 Variablen zusammengestellt, die sich an den oben aufgestellten Regeln und Ressourcen orientieren: Zu den autoritativen Ressourcen gehören im Folgenden die „Beteiligung der PVA an Einstellungsentscheidungen“, ferner die „Publikation/Kontrolle des internen Ausschreibungswesens“ und der „Rückhalt der PVA durch Unternehmensspitze“.

Die allokativen Ressourcen werden ermittelt durch Variablen zu „Ausreichende Räumlichkeiten für Beratungsbüros, Interimsarbeitsplätze oder sonstige Aufgaben“, „allgemeines Budget“, „finanzielle Mittelausstattung für Qualifizierung“ und die Personalstärke. Dazu kommen weiterhin die Variablen „Diskreditierung der PVA“ und „Diskreditierung der Teilnehmer“. Abschließend aufzuzählen sind die Variablen „Bevorzugte Einstellung von TN aus der PVA“, „Einstellungsstopp vom externen Arbeitsmarkt“, „Missachtung bestehender Normen und Regeln zur PVA“ und „Stärke kodifizierter Regeln“.

Die folgende Tabelle zeigt das gesamte Variablenset in der Übersicht und ihre dazugehörigen bivariaten, d.h. unverbundenen Zusammenhänge zum Vermittlungserfolg.

Variable	Dimension	R(Sp)
Bevorzugte Einstellung von PVA-Teilnehmern	Legit.	0,398 *
Missachtung von Einstellungsregeln durch Abt.	Legit.	-0,359 *
Ausstattung mit Räumlichkeiten/Interimsarbeitsplätzen	Allok. R.	0,353 *
Rückhalt durch Unternehmensspitze	Auto. R.	0,350 *
Unzufriedenheit mit dem Budget	Allok. R.	-0,302
Diskreditierung der PVA	Signif.	-0,292
Stärke kodifizierter Regeln	Legit.	-0,268
Mittelausstattung für Qualifizierung	Allok. R.	0,257
Kontrolle interner Ausschreibungen	Auto. R.	0,255
Publikation offener Stellen durch PVA	Auto. R.	0,235
PVA-Beteiligung an Einstellungsentscheidungen	Auto. R.	0,036
Personalstärke	Allok. R.	0,034
Diskreditierung von Teilnehmern	Signif.	-0,011
Wirksamer Einstellungsstopp	Legit.	0,009

Grundlage der bivariaten Analyse bildet die Annahme, dass zwischen jeder der oben aufgeführten Variablen zu Regeln und Ressourcen ein Zusammenhang zur abhängigen Variablen besteht. Die Tabelle zeigt, dass dies für alle der aus den Fallstudien entwickelten Variablen zutrifft, wenn auch mit unterschiedlicher Stärke des Zusammenhangs. Ein weiteres Ergebnis der Tabelle ist, dass insbesondere zwischen der normativen Ordnung und spezifischen Ressourcen – der Ausstattung mit Räumen, Beziehungen zur Unternehmensspitze sowie Geld – der Schlüssel zur effektiven Vermittlung liegt. Ein statistisch signifikanter Zusammenhang zum Erfolg einer Personalvermittlung lässt sich allerdings nur bei vier der Variablen messen. Die Variable „Bevorzugte Einstellung von Teilnehmern der PVA“ besitzt hier das größte Zusammenhangsmaß (Spearman R 0,398*).

Für eine abschließende Beantwortung der Forschungsfrage, inwiefern Regeln und Ressourcen die Effektivität der Vermittlung bestimmen, ist die bivariate Analyse nicht ausreichend. Deswegen wird im Folgenden in einer multivariaten Analyse der Frage nachgegangen, wie gut die unabhängigen Variablen in ihrer Gesamtheit die abhängige Variable vorhersagen können. Um mögliche Kollinearität auszuschließen, d.h., das Risiko, dass einige der Variablen möglicherweise hinreichend durch andere Variablen im Modellset erklärt werden, wurde das Modell durch mehrere Hilfsregressionsanalysen schrittweise verbessert. Dazu wurde für jede einzelne Modellvariable die Korrelation mit allen anderen Modellvariablen berechnet. In der Hilfsregression wurden nun so lange einzelne Variablen aus dem Modellset entfernt, bis keine der Variablen mehr eine hohe Korrelation mit den anderen aufwies. Dieses Vorgehen führte dazu, dass vier Variablen aus dem Set entfernt wurden („Stärke kodifizierter Regeln“; „Bevorzugte Einstellung von TN aus der PVA“; „finanzielle Mittelausstattung für Qualifizierung“ und „Einstellungstopp vom externen Arbeitsmarkt“). Das bereinigte Set aus Variablen beinhaltet abschließend zehn voneinander unabhängige Variablen, die in ihrer Gesamtheit auf ihren Erklärungsgehalt der abhängigen Variable „Effektivität der PVA“ hin geprüft wurden. Mit Hilfe einer so genannten multiplen hierarchischen Regression wurden schließlich die entscheidenden Erklärungsvariablen für die Effektivität von Personalvermittlungsabteilungen ermittelt.

	Korrig. R ²	Sig.	F
Modell 1 Kontrolle int. Ausschreibungen	0,156	0,012	7,112
Modell 2 Kontrolle int. Ausschreibungen Ausstattung mit Räumlichkeiten / Interimsarbeitsplätzen	0,318	0,001	8,711

Hierzu wurden aus den zehn Variablen zwei Modelle gebildet, in denen letztlich nur eine bzw. zwei hinreichend erklärungsstarke Variablen verbleiben (hier Modell 1 und Modell 2). Das erste Modell berücksichtigt nur die Variable „Kontrolle interner Ausschreibungen“, das zweite Modell berücksichtigt eine weitere Variable, nämlich „Ausstattung mit Räumlichkeiten/Interimsarbeitsplätzen“. Alle anderen Variablen wurden im Zuge der multiplen Regression aus dem Set entfernt, da sie keinen Erklärungszuwachs für die Vorhersage liefern (keine Signifikanz). Die Werte für die verbleibenden Modellvariablen für das korrigierte R² liegen bei 0,156 für Modell 1 und 0,318 für Modell 2. Das korrigierte R-Quadrat ist ein Maß dafür, wie viel Varianz der abhängigen Variablen sich durch die unabhängigen Variablen erklären lässt. 31,8% der Varianz „Effektivität der PVA“ lassen sich also durch die beiden Variablen im Modell 2 erklären.

Die Signifikanzwerte bestätigen die Gütequalität des Modells: Sie liegen bei 0,012 für Modell 1 und 0,001 für Modell 2, d.h., es ist statistisch sichergestellt, dass die Modelle die Effektivität von PVA erklären. Die Veränderung der Signifikanzwerte von einem Modell 1 zu Modell 2 liegen bei 0,006, d.h. das zweite Modell ist signifikant besser als das erste: Die „Kontrolle interner Ausschreibungen“ und die „Verfügbarkeit von Interimsarbeitsplätzen und Räumlichkeiten für Beratungsbüros und sonstige Aufgaben“ sagen die Effektivität von PVA besser voraus als die „Kontrolle interner Ausschreibungen“ allein.

Die Beiträge, die die einzelnen Variablen zu diesem Modellergebnis liefern, werden über die so genannten Beta-Werte dargestellt. Der Wert Beta macht eine Aussage über Stärke und Richtung des Zusammenhangs jeder einzelnen unabhängigen Variablen mit der abhängigen Variablen. Ein hoher Beta-Wert beschreibt einen hohen Zusammenhang, das jeweilige Vorzeichen beschreibt die Richtung des Zusammenhangs. In Modell 1 beträgt der Beta-Wert für die Variable „Kontrolle interner Ausschreibungen“ 0,307 mit einer Signifikanz von 0,012; im Modell 2 beträgt der Beta-Wert für diese Variable 0,326 (Sig. 0,004) und für die Variable „Verfügbarkeit von Interimsarbeitsplätzen und Räumlichkeiten“ 0,555 (Sig. 0,006). Beide Variablen zusammen erhöhen also die Erklärungsgüte. Sowohl die einfache, bivariate Korrelationsanalyse als auch die multiple Regression bestätigen einen statistisch signifikanten Zusammenhang von Ressourcenausstattung und dem Erfolg von Personalvermittlungsabteilungen.

Zusammenfassung

Die Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten ist ein anspruchsvolles Geschäft, dessen Erfolg zu großen Anteilen von mikropolitischen Machtspielen und Aushandlungsprozessen innerhalb eines Unternehmens bestimmt wird. Die Falluntersuchungen haben zum Ergebnis, dass PVA umso erfolgreicher sind, je mehr sie auf Einstellungs- und Personalabbauentscheidungen im Unternehmen Einfluss nehmen können: sei es durch Verhandlungspotenziale, oder einfach durch Geld, mit dem Vermittlungen in Abteilungen „erkauft“ werden können. Diese These – „die Ressourcen sind entscheidend“ – wurde im Projekt auch mit quantitativen Mitteln auf ihre statistische Belastbarkeit geprüft.

Zentrales Ergebnis dieser Analyse ist, dass durchgehend, d.h. über alle aufgestellten Variablen zu Regeln und Ressourcen hinweg ein positiver Effekt auf die Vermittlung festgestellt wurde. Damit ist die programmatische Hypothese eindeutig bestätigt. Statistisch signifikante Zusammenhänge konnten bei zwei Variablen nachgewiesen werden, (1) die Ressource „Kontrolle der internen Ausschreibungen“ sowie (2) eine gute räumliche Situation der PVA. Hier besteht ein statistisch gesicherter Zusammenhang zum Vermittlungserfolg auf dem internen Arbeitsmarkt.

Auch wenn die Stichprobe in Bezug auf die anderen Variablen keine hohen Signifikanzniveaus hervorbringt, deuten die in multiplen Regressionen ausgewiesenen Zusammenhänge insgesamt darauf hin, dass autoritative Ressourcen (z.B. der Rückhalt durch die Unternehmensspitze), die Legitimität von (kodifizierten) Regeln zur internen Vermittlung sowie allokativen Ressourcen (neben der räumlichen Gesamtsituation vor allem Geld) positiv auf die Arbeit von PVA wirken. Personalvermittlungsabteilungen sind also – nimmt man unsere Ergebnisse als Grundlage – gut beraten, wenn sie kontinuierlich organisationale Ressourcen aufbauen und entwickeln, mit dem Ziel, die Leistungsprinzipien in der Personalauswahl zu Gunsten ihrer Teilnehmer abzuschwächen. In der Praxis, das wissen wir aus unseren Falluntersuchungen und Befragungen, sind PVA darin durchaus erfolgreich und stellen damit ein sinnvolles Instrument zur internen Bewältigung von Stellenabbau dar.

Literatur

Bahn Müller, Reinhard / Fisecker, Christiane, 2003: Dezentralisierung, Vermarktlichung und Shareholderorientierung im Personalwesen. Folgen für die Stellung und das Selbstverständnis des Personalwesens und die Interaktionsmuster mit dem Betriebsrat. Ein Literaturbericht. Tübingen: Forschungsinst. für Arbeit, Technik und Kultur e.V. an der Universität Tübingen [Abstract](#) [Volltext](#)

Bundesverband der Träger im Beschäftigntentransfer, 2007: Qualität und Effizienz im Beschäftigntentransfer. Positionspapier. Düsseldorf: BVTB [Volltext](#)

Crozier, Michel / Friedberg, Erhard, 1979: Macht und Organisation: die Zwänge kollektiven Handelns. Königsstein/Ts.: Athenäum-Verl. Sozialwissenschaft und Praxis ; 3

Gibbons, Robert / Katz, Lawrence F., 1991: Layoffs and Lemons. In: Journal of Labour Economics 9 (4), S. 351–380 [Abstract](#)

Kirsch, Johannes / Mühge, Gernot, 2010: Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten. Modelle – Praxis – Gestaltungsempfehlungen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Edition Nr. 256 [Abstract](#)

Mühge, Gernot, 2011: Betriebliche Beschäftigungssicherung durch interne Personalvermittlung. In: WSI-Mitteilungen 64 (2), S. 69-75 [Abstract](#)

Krause, Alexandra / Köhler, Christoph, 2011: Von der Vorherrschaft interner Arbeitsmärkte zur dynamischen Koexistenz von Arbeitsmarktsegmenten. In: WSI Mitteilungen 64 (11), S. 588-596 [Abstract](#)

Oechsler, Walter A., 1997: Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts. 6., völlig überarb. und erw. Aufl. München, Wien: Oldenbourg

Ortmann, Günther / Becker, Albrecht, 1995: Management und Mikropolitik. Ein strukturationstheoretischer Ansatz. In: Günther Ortmann (Hrsg.): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 43-80

Voswinkel, Stephan, 2005: Die Organisation der Vermarktlichung von Organisationen - Das Beispiel erfolgsbezogenen Entgelts. In: Wieland Jäger / Uwe Schimank (Hrsg.): Organisationsgesellschaft. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 287-312

**Claudia Niewerth**

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Forschungsabteilung „Arbeitsmarkt - Integration - Mobilität“

Kontakt: claudia.niewerth@uni-due.de

**Gernot Mühge**

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsabteilung „Arbeitsmarkt - Integration - Mobilität“

Kontakt: gernot.muehge@uni-due.de

IAQ-Report 2012-02

Redaktionsschluss: 20.04.2012

Institut Arbeit und Qualifikation
Fakultät für Gesellschaftswissenschaften
Universität Duisburg-Essen
47048 Duisburg

Redaktion:

Claudia Braczko
claudia.braczko@uni-due.de

Thomas Haipeter
thomas.haipeter@uni-due.de

IAQ im Internet

<http://www.iaq.uni-due.de>

IAQ-Reports:

<http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/>

Über das Erscheinen des IAQ-Reports informieren wir über eine Mailingliste: <http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/newsletter.php>

Der IAQ-Report (ISSN 1864-0486) erscheint seit 2007 in unregelmäßiger Folge als ausschließlich elektronische Publikation. Der Bezug ist kostenlos.